



Центр Исследований РАМ

Маркетинговые
исследования и консультации

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ. МИФ ИЛИ РЕАЛЬНОСТЬ?

**По материалам доклада на VII международной
конференции
«Маркетинг в России»
Секция «Маркетинг розничных сетей»
(25–26 ноября 2003 г.)**

Валерий Великанов



Содержание

РЕАЛИИ РЫНКА	3
А СУДЬИ КТО? ИЛИ ПРИНЦИП ПОЛУГАЯ	3
КЛОНИРОВАНИЕ СЕТЕЙ	4
УРОВНИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ	5
УРОВНИ АБСТРАКЦИИ	6



РЕАЛИИ РЫНКА

Продолжение экономического роста и экстенсивное развитие розничной торговли, изменение покупательской среды, сдвиг в сторону новых форм продаж, а также большой потенциал предоставляет участникам рынка значительные возможности роста.

- Слепое копирование конкурентов
- Непонимание уровней дифференциации
- Лишенные смысла коммуникационные стратегии
- Низкая лояльность к розничным сетям
- Нечеткая идентификация потребителями брендов розничных сетей
- Слабая дифференциация

Как бы ни сложилась в дальнейшем модель развития торговли в России, будут ли российские сети продолжать конкурентную борьбу или займутся продажей бизнеса, вопросы дифференциации и позиционирования являются актуальными для удержания и расширения позиций на рынке.

В ходе работе с ведущими сетевыми операторами Центром Исследований РАМ был проведен ряд исследований потребителей московских розничных сетей.

Исследования, проведенные в 2002-2003 гг. показывают слабую дифференциацию и нечеткую идентификацию потребителями брендов розничных сетей.

А СУДЬИ КТО? ИЛИ ПРИНЦИП ПОПУГАЯ

- Пренебрежение научным подходом к выработке дифференцирующей идеи и разработке донесения стратегии позиционирования
- Стремление делать как все, забывая о том, как надо
- Отсутствие этики маркетинга и неадекватность инструментария

Не существует более жестокой и сложной борьбы, чем борьба за выживание среди сетевых розничных структур. Те, кто может оценить современные реалии рынка, взглянуть на рынок в будущем, определить свое конкурентное преимущество и выработать отличительную идею чувствуют себя хорошо, остальные – находятся в состоянии предсмертной агонии. Они не выживут.

Та ситуация, которая сложилась сегодня, настораживает. Многие сети ринулись осваивать перспективный формат «Convenience Store». Правильно ли это? Не повлияет ли это на общее восприятие имиджа бренда? А не лучше ли было подумать о состоянии существующих форматов торговли. Что делать с ними? Чем отличаться? Как подойти к вопросу дифференциации?

Необходимо отметить частое пренебрежение научным подходом к выработке дифференцирующей идеи и разработке стратегии позиционирования. Особенно это прослеживается в российских публикациях, которые, как правило, носят разрозненный и бессистемный характер. Западные публикации также можно разделить на два типа: первый – это публицистические статьи, которые позволяют расширить сознание маркетолога, по-новому взглянуть на старые идеи, понять современную ситуацию на живых примерах; второй тип – это сугубо научные статьи, описывающие различные модели и технологии, которые можно применять в повседневной деятельности. Не отрицая пользу публикаций первого типа, автор все же более склонен к публикациям второго типа, которые позволяют выработать системный взгляд и создать определенную логическую структуру, т.к. удачно выбранная и сформулированная система может существенно облегчить жизнь как маркетолога-практика, так и теоретика.

Западные технологии, проверенные годами, позволяют применять проверенный годами научный подход к разработке стратегии позиционирования. Не отрицая российской специфики, автор полагает, что западные технологии вполне применимы в российской действительности. Более того, ввиду отсутствия научной базы и после прочтения «испорченной» литературы, многие российские маркетологи пытаются выработать свой «индивидуальный» подход, которые оборачивается хаосом, как для них, так и для российских компаний.



КЛОНИРОВАНИЕ СЕТЕЙ

- Следование принципу копирки
- Концентрация на получение конкурентного преимущества
- Отсутствие инновационного подхода
- Необходимость прорыва в области потребительской ценности

Анализ современных розничных торговых сетей свидетельствует о том, что конкуренция стала ключевым фактором при формировании стратегий на рынке розничной торговли.

Традиционная практика, базирующаяся на конкуренции и конкурентном поведении, все более теряет свое

значение в изменяющемся конкурентном пространстве.

Концепция SCA (Sustainable Competitive Advantage), технологии Benchmarking прочно укоренилась в современной бизнес практике. Получив в свое распоряжение современные методики копирования, торговые сети поместили конкурентную борьбу в центр своего стратегического мышления. Но они забывают о законе ксерокопии, что каждая следующая копия имеет худшее качество, чем предыдущая.

Они всячески изучают конкурентов, пытаются украсть у них готовые, сравнивая положение своей компании с конкурирующими фирмами, торговые сети оценивают их деятельность и пытаются сделать то же самое, но лучше. Причем, зачастую копируют не правильно и не с тех. Например, при разработке маркетинговой стратегии супермаркета ориентируются на западные гипермаркеты, забывая о том, что то абсолютно другой бизнес.

Получается, что деятельность компаний определяется деятельностью их конкурентов. В результате огромные усилия ведут не более чем к бесконечному совершенствованию того, что уже есть. Концентрация на получении конкурентного преимущества отвлекает от выработки новых идей, препятствует новаторству. Борьба с конкурентами, таким образом, дает эффект, прямо противоположный желаемому.

Чтобы обеспечить долгосрочный потенциал роста, торговым компаниям необходимо вырваться из матрицы конкурентной борьбы. Для этого, в свою очередь, следует пересмотреть систему понятий и стратегические приоритеты компаний. Перед менеджерами надо ставить задачу стремиться к так называемому «Value Innovation». Данное понятие означает, что точкой отсчета в стратегическом мышлении следует делать не конкуренцию, а потребителя. В таких условиях менеджеры должны стремиться к прорывам в области ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ЦЕННОСТИ ТОВАРА, а не к тому, чтобы обогнать конкурента.

Новые идеи – это новые идеи, они возникли не из стремления обойти конкурентов и создать конкурентные преимущества. Все инновационные идеи родились из стремления предложить покупателю нечто ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОЕ при низком уровне затрат.



УРОВНИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ

Дифференцирование происходит ТОЛЬКО в сознании покупателя. Поняв это сознание, вы поймете все остальное.

Сильное изменение потребительских предпочтений и покупательского поведения в последние годы повлекло за собой необходимость лучше понимать эти потребности. Дифференциация на разных уровнях определяет лучшее соответствие маркетинговой стратегии покупательским предпочтениям. Розничные сети уже не конкурируют просто на уровне форматов. Сегодня возникает более глубокий уровень дифференциации и конкурентного преимущества.

Мы различаем следующие уровни дифференциации:

- Дифференциация на уровне сетевого бренда
- Дифференциация на уровне формата
- Дифференциация на уровне бренда магазина
- Дифференциация на уровне товарной категории



Возьмем, например, формат «CATEGORY KILLER». Этот формат стал феноменом в последние годы. Этот тип конкуренции базируется на уровне категории. Специализированные ритейлеры выясняют возможности и неудовлетворенные потребности для данной категории и предлагают большую потребительскую ценность. Негативное влияние этих ритейлеров на традиционных ритейлеров может быть драматичным. Таким образом, возникает необходимость дифференциации на уровне категории.

При этом необходимо обратить внимание на следующий момент: необходимо четко представлять себе разницу между операционной эффективностью и стратегическим позиционированием. Операционная эффективность означает, что одну и ту же работу вы выполняете лучше конкурентов. Она может стать источником кратковременного конкурентного преимущества, но в долгосрочной перспективе операционной эффективности явно недостаточно. Определяя возможность позиционирования необходимо учитывать ряд факторов, например уровень значимости, якорности данной товарной категории, уровень вовлеченности покупателя и др.



УРОВНИ АБСТРАКЦИИ

Принимая за основу иерархическую структуру дифференциации, мы принимаем на себя проблему взаимодействия этих уровней. Как правильно построить позиционирование на всех уровнях, чтобы одно не противоречило другому? Как вообще определить этот уровень позиционирования, соответствующий условиям развития внешней среды и стратегическим установкам компании?

Очевидно, что необходимо понять сознание покупателя. Как в его голове разделяются эти уровни. Попытавшись понять сознания покупателя, мы проанализировали различные исследовательско-аналитические маркетинговые инструменты. За основу была взята модель MEC (MEANS-END CHAIN). Данная модель была разработана в середине прошлого века и незаслуженно забыта. Она позволяет понять когнитивную структуру сознания покупателя и построить иерархические цепочки ценностей. Данная теория предполагает, что существуют разные уровни абстракции, на которых покупатель может строить свое отношение к бренду. Эта модель позволяет установить связь между атрибутами продукта, выгодами (последствиями) и более абстрактными ценностями. MEC состоит из конкретных атрибутов продукта, абстрактных атрибутов продукта, функциональных следствий, психологических следствий, инструментальных ценностей и терминальных ценностей.

Наиболее широко для измерения MEC используется технология проведения интервью «LADDERING». MEC отображается, как правило, в виде HIERARCHICAL VALUE MAP (Иерархической карты ценностей).

Очевидно, что потребитель оперирует на разных уровнях абстракции. Так что же влияет на этот уровень?

Когнитивные структуры сознания покупателей, касающиеся специфической товарной категории или даже рынка, напрямую зависят от уровня опыта пользования данной категорией / рынком.

Покупатели, имеющие меньший опыт пользования оперируют, как правило, на уровне атрибутов. Покупатели, со средним опытом пользования поднимаются на более высокий уровень и оперируют уже на уровне следствий. Покупатели с большим опытом – оперируют, как правило, на уровне ценностей, но строят, как правило, более короткие цепочки ценностей. Таким образом, исчерпав возможности каждого уровня абстракции с течением времени, покупатель поднимается по лестнице ценностей. Оставаться на низших уровнях абстракции могут только лидеры, первыми занявшие эти позиции.

Например, на наш взгляд, бессмысленно пытаться конкурировать с таким гигантом как «AUCHAN» и строить позиционирование на низких ценах. Кроме того, можно предположить, что с течением времени дифференциация розничных сетей будет происходить на более тонких, высоких уровнях абстракции. В данном случае уже встает вопрос бизнес стратегии компании. Получит ли она деньги сегодня, в краткосрочной перспективе, и с течением времени будет менять свое позиционирование и подниматься по уровням абстракции. Или же она будет рассчитывать на долгосрочные перспективы и попытается уже сейчас занять лидерские позиции на более высоких уровнях абстракции, проигрывая сейчас, но выигрывая в будущем, как, например, Патэрсон, с его концепцией домашнего магазина.



Опыт пользования сильно коррелирует с уровнем вовлеченности покупателя, но, тем не менее, мы считаем их концептуально различными. Уровень вовлеченности касается восприятия покупателями персональной значимости объекта. С увеличением уровня вовлеченности покупатели строят больше цепочек, более длинные цепочки, и эти цепочки с большей вероятностью достигают уровня ценностей.

Учитывая вышесказанное, мы попытались соотнести уровни дифференциации розничных сетей с уровнями абстракции. Была выдвинута гипотеза, что построив иерархическую цепочку ценностей, возможно обоснованно связать между собой разные уровни позиционирования, а также, что с увеличением уровня дифференциации розничной сети увеличивается и уровень абстракции. Таким образом, бренд сети, существующий на более высоком уровне абстракции, имеет больше возможностей для дифференциации на более низких уровнях.

Вопрос определения уровней абстракции и правомерности использования модели МЕС в дифференциации розничных сетей, безусловно, требует дальнейшего изучения и проработки. Но главным здесь является, прежде всего, сама идея возможности понять уровни дифференциации и особенности потребительского восприятия, связав все в единую структуру.

Кроме того, применив данный подход, можно успешно разрабатывать коммуникационные стратегии, имеющие в своей основе не креатив, не имеющий в своей основе никакого мотивированного призыва к покупке, а донесение четких позиций сетей на разных уровнях абстракции.

Каковы наши выводы? -

- Не заниматься копированием конкурентов
- Использовать научный подход и адекватные методы
- Попытаться понять потребителей, используя современные модели объяснения покупательского поведения